

Minicorso il Sistema per la Gestione della Qualità

di Andrea Saviano

Parte 5

- Redigere procedure e istruzioni di lavoro o operative,
- Creare, gestire e archiviare i moduli di registrazione,
- La responsabilità sulle attività che caratterizzano un processo,
- Il Responsabile dell'Assicurazione Qualità e il Sistema per la Gestione della Qualità,
- Norme, leggi, regole condivise.

Premessa... o EPISODE V “una speranza disattesa”



Due sono i problemi che inquinano un Sistema per la Gestione della Qualità:

- le Non Conformità interne utilizzate come strumento di ritorsione,
- il concetto di “documentare” confuso con quello “eccesso di carta”

da qui scaturisce il concetto Responsabile Assicurazione Qualità come “*salvatore*” e le cosiddette:



In realtà due sono gli aspetti basilari di un Sistema per la Gestione della Qualità:

- la **tracciabilità**¹, cioè la possibilità di ripercorrere le attività sia verso monte che verso valle;
- la **regolamentazione**², il fatto che il modo di svolgere le attività sia riconosciuto e condiviso.

Questo porta qualcuno³ ad asserzioni molto negative nei confronti della Certificazione ISO 9001.



La Qualità? È solo un mucchio di carte inutili, noi la dobbiamo combattere!

¹ Gran parte delle non conformità si riscontrano in quest'area, perché il telefono o la comunicazione verbale sembra più pratico, ma purtroppo non lascia traccia di sé: “*scripta manent, verba volant*”.

² Un'altra gran parte delle non conformità è originata dalla mancanza di regole condivise o dal loro mancato rispetto, perché è arcinoto che la democrazia viene confusa con l'anarchia: “*la mia libertà finisce dove inizia la tua*”.

³ Solamente nelle PMI si tratta della Direzione, che a parole promuove la Qualità, ma nei fatti la disattende, perché non ama dover fare e non ama rispettare le regole: “*non ci sono cattivi allievi, ma solo cattivi maestri*”.

La tracciabilità documentale

La tracciabilità documentale (da non confondere con la burocrazia⁴) non è un male necessario, ma un sistema efficace⁵ per collegare tra loro le attività. La questione, semmai, è legata alla metodologia utilizzata. Infatti, si rileva spesso che non si rammenta lo scopo per il quale s'è deciso di documentare le attività. Si tratta di **una raccolta di dati e di informazioni** che devono essere: **utili, strettamente necessarie e non ridondanti**, ne deriva che se:

- sono inutili;
- non sono strettamente necessarie;
- sono già contenute in altri documenti a cui ci si può riferire come “allegati”;

non devono essere reinserite.

Ci si accorge così che è possibile gestire la tracciabilità in meno di un minuto⁶, perché il fine di un Sistema per la Gestione della Qualità è quello di diminuire lo sforzo e di migliorare l'efficienza e l'efficacia.



che lo sforzo non sia con voi

La regolamentazione delle attività

La regolamentazione delle attività da parte del Sistema per la Gestione della Qualità (da non confondere con l'instaurarsi di una dittatura⁷), non è un male necessario, ma il mettere in forma scritta il modo in cui le cose accadono cioè **deve essere l'uso a fare la norma**⁸. Questo permette di rendere:

- noti gli elementi in input;
- esplicite le caratteristiche attese in output;
- palesi le attività che compongono un determinato processo;
- noti i dati o le informazioni che misurano quella attività.

In pratica la regolamentazione non avviene in termini di norma, ma in quelli di istruzioni scritta con l'intento di rendere le attività:

- eseguibili,
- controllabili,

tenendo conto che deve essere applicabile.

⁴ Dal punto di vista etimologico il termine BUROCRAZIA è una parola ibrida, deriva dal francese *bureau* = ufficio connesso al greco *κρατό* (*krátos*) = potere e si tratta dell'attitudine dagli uffici a dimostrare il proprio potere attraverso il processo di emissione o ritiro di documenti.

⁵ Cioè che raggiunge l'obiettivo.

⁶ La gestione delle attività di documentazione in meno di un minuto (*one minute management*) è uno degli obiettivi richiesti dal processo di miglioramento continuo e gli investimenti in supporti che permettano il conseguimento di questi obiettivi devono essere sempre considerati come una riduzione dei costi complessivi del sistema Azienda (meno tempo speso da parte dei dipendenti, maggior rapidità nel fornire risposte al Cliente, diminuzione delle incomprensioni e delle difettosità).

⁷ Dal punto di vista etimologico il termine DITTATURA deriva da *dictare* = dettare e si tratta di una forma di governo autoritaria in cui tutto il potere è accentrato in un solo organo.

⁸ La norma è un precetto o una regola generale che prescrive la condotta da tenere in determinati casi o per raggiungere determinati fini.

Il significato di applicabile

Della serie “*dura lex sed lex*”, spesso (a dire il vero, troppo spesso) la regolamentazione delle attività viene intesa come l’emanare dei regi decreti che poi sono difficilmente attuabili, ma il cui non adempimento può portare a conseguenze drastiche.



Lei mi ha deluso per l’ultima volta, ammiraglio...

Solitamente si tratta di emanazioni da parte di persone che **amano far fare**, ma **non amano fare**. Certe persone è meglio perderle che trovarle, sono l’esatto opposto di un dirigente⁹. Un “vero” dirigente di fronte ad un’anomalia deve:

- andare subito dove l’attività si svolge,
- svolgere in prima persona l’attività facendosi spiegare gli oggetti e il loro utilizzo,
- prendere immediatamente delle contromisure temporanee,
- raccogliere informazioni per rintracciare le cause e su come poterle rimuovere,
- standardizzare l’attività per prevenire il ripetersi del problema concordando il luogo e il modo per conservare gli oggetti.

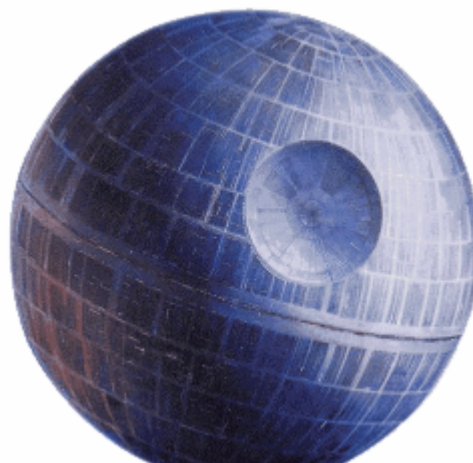
La standardizzazione avviene attraverso la redazione opportune istruzioni. Da questo punto in poi l’obiettivo del dirigente è quello di confrontarsi con chi svolge quotidianamente le attività per ottimizzarle ed eliminare gli sprechi.

Le procedure come lotta agli sprechi

Nonostante a livello di Direzione spesso si ritenga che i pochi minuti davanti alla macchinetta del caffè¹⁰ siano gli sprechi contro cui il sistema Azienda deve lottare...



=



⁹ Sono un po’ come quei generali che per paura d’essere feriti, pensano di meglio condurre la battaglia standosene al sicuro nelle retrovie.

¹⁰ Attenzione che esiste la cosiddetta curva fisiologica del rendimento e si devono prevedere e casomai standardizzare le pause e il loro utilizzo onde evitarne l’abuso incontrollato.

È sorprendente cosa non generi la fantasia come nuovi concetti di spreco contro cui lottare. Nella realtà dei fatti se ne riconoscono sette tipologie:

- i difetti,
- sovrapproduzioni,
- le movimentazioni,
- le attese,
- le giacenze,
- gli spostamenti,
- sovraccosti,

Un Sistema per la Gestione della Qualità deve da una parte **misurare** e dall'altra **ridurre** questi sprechi.

Difetti

I difetti non permettono al cliente di accettare/utilizzare il bene/servizi e le attività svolte per creare e gestire i difetti sono spreco come lo sono, anche se in parte, quelle impiegate per eliminarli¹¹.

Sovra-produzioni

La sovra-produzione è la produzione o l'acquisto di un qualcosa prima che esso serve veramente. È lo spreco più pericoloso per un'azienda, perché nasconde i problemi della produzione. Infatti, la sovra-produzione deve essere immagazzinata, gestita e protetta.

Movimentazioni

Ogni volta un prodotto viene spostato rischia di essere danneggiato o perso. Ogni spostamento non necessario è un'attività da compiere che ritarda altre attività. Soprattutto è un'attività priva di valore aggiunto. La movimentazione non comporta nessuna trasformazione del prodotto che il cliente sia disposto a pagare.

Attese

Per attesa s'intende:

- il tempo trascorso dagli operatori aspettando che arrivino le risorse,
- il tempo che aspettano che il prodotto sia portato via,
- il tempo che aspettano durante gli spostamenti per la presenza di mezzi in movimento,
- il capitale investito in beni e servizi che non sono stati ancora consegnati al cliente,

tutte queste cose sono spreco.

Giacenze

Per giacenze s'intendono:

- la Materia Prima,
- i Semi-lavorati o WIP (*Work-In-Progress*),
- i Prodotti Finiti,

che non sono stati ancora processati o non hanno ancora prodotto un ricavo.

Spostamenti

La necessità di far spostare:

- manodopera,
- documenti,
- attrezzi,

aumenta il rischio di danneggiamento, di usura, di smarrimento e di sicurezza.

Sovraccosti

Utilizzare una risorsa più competente di quanto è necessario o aggiungere caratteristiche che non sono richieste dal Cliente, costituisce uno spreco.

¹¹ Produrre un bene difettato non genera valore aggiunto, mentre eliminare il difetto con una rilavorazione genera valore aggiunto.

Il fallimento della Qualità ovvero la Qualità tradita



*La Qualità è quella cosa che dà al dipendente la possanza,
è un campo energetico creato da tutte le persone: colleghi, clienti, fornitori,
un'energia che ci circonda, ci penetra, e che tiene unita tutta l'Azienda...*

Lo scopo originale di un Sistema per la Gestione della Qualità nelle intenzione dell'ente normatore era quello di **semplificare e rendere sicuri i rapporti tra il Cliente e il Fornitore**, partendo dal presupposto che **chi acquista vorrebbe avere informazioni certe e garanzie su chi vende**. In realtà **chi acquista vuole solo spendere di meno**.

Infatti, se dovessi redigere una pagella, non mi risulta che grazie alla certificazione:

- sia mai variato di molto il numero delle vendite (**più che scarso**);
- si siano ottenuti reali vantaggi commerciali o di immagine (**non qualificabile**);
- sia migliorata di molto l'efficienza aziendale (risultato spesso **scarso**);
- ci siano state consistenti riduzioni di tempo e di costi (**insufficiente** rispetto le attese);
- ci sia stata informazione al Cliente sulla migliorata efficienza aziendale (**più che scarso**).

Se ci si guarda intorno si nota che i prodotti costruiti nel mondo orientale con scarsa attenzione a:

- certificazioni/trasparenza;
- etica/solidarietà;
- ambiente/salute;

vengono poi venduti nel mondo occidentale.



Ed è così che muore la Qualità, sotto scroscianti applausi...

Cioè il consumatore occidentale che può scegliere tra un prodotto/servizio occidentale, realizzato da un'azienda certificata, non si dimostra in grado di cogliere quel quid che dovrebbe differenziare i due prodotti/servizi e sembra badare solo al prezzo.

Nel mondo orientale o più in generale nei paesi in via di sviluppo il cliente bada solo al prezzo rinunciando a priori a questioni come qualità, sicurezza, ambiente.

Il paradosso è che alla fatidica frase:

“Noi siamo un'azienda certificata ISO 9001 e...”

la risposta più usuale sia

“Allora siete costosi... ma noi vogliamo spendere meno...”

Ecco perché **la maggior parte delle persone vive la Qualità come un impegno costoso, molto macchinoso e – in fin dei conti – inutile.**



Il concetto di "Qualità" è un punto di vista... passa al lato oscuro.

Inoltre **il Cliente ancora oggi non vede nella Qualità uno strumento realmente utile per dargli garanzie e vantaggi tangibili al momento dell'acquisto.**

Chiudo con un messaggio positivo. Se per Qualità s'intende invece la **lotta agli sprechi**, allora il messaggio positivo che era negli intenti dei padri fondatori è quello di **diminuzione dei costi** (sia all'Azienda che al Cliente), Il giungere a questo approccio dipende dal Responsabile Assicurazione Qualità il quale deve insistere sugli aspetti pratici, piuttosto che su quelli formali di un Sistema per la Gestione della Qualità¹²; che deve anche scontrarsi con la Direzione, troppo spesso interessata al rinnovo del pezzo di carta (**breve termine**) che al miglioramento del sistema Azienda (**lungo termine**).



Egli è colui che riporterà l'equilibrio nella Qualità...

La profezia dell'Equilibrio nella Qualità sarà compiuta, quando il Prescelto ucciderà il Signore Oscuro dei “*Fatti Kemin Ogòtempo*”.

THE END

¹² In pratica: **annullare la carta**, ove possibile, **condividere le informazioni** e **aggredire gli sprechi**.

Redigere procedure, istruzioni operative o istruzioni di lavoro

Il Sistema per la Gestione della Qualità impone ad ogni Responsabile di Funzione¹³ e ogni Responsabile di Processo¹⁴ il compito di:

- analizzare il processo sotto la propria responsabilità,
- suddividerlo in attività elementari,
- verificare quali siano i dati e le informazioni necessari per gestirlo,
- realizzare dei moduli dove conservare queste informazioni,
- definire l'attività mediante istruzioni¹⁵,
- svolgere le attività in prima persona secondo le istruzioni che ha redatto,
- individuare i fattori di spreco che si realizzano,
- porsi come obiettivo la riduzione degli sprechi,
- condividere il proprio lavoro ed i propri obiettivi con gli altri.

L'insieme delle istruzioni vanno a definire la procedura che s'intende attuare per gestire quel determinato processo.

Chiunque intenda redigere una procedura deve seguire una traccia di riferimento:

- **scopo**, chi deve seguire delle istruzioni deve sempre comprenderne l'importanza, altrimenti vivrà la cosa come un appesantimento del sistema e non una semplice standardizzazione di ciò che si è sempre fatto;
- **campo d'applicazione**, il Sistema per la Gestione della Qualità non obbliga a porre tutte le attività o i prodotti/servizi sullo stesso piano, è possibile giudicare degli ambiti in cui il controllo del processo può essere Non Applicabile¹⁶;
- **terminologia e abbreviazioni**, al fine di rendere sintetico e schematico il Sistema per la Gestione della Qualità è prassi utilizzare abbreviazioni (ci si mette meno tempo a scriverle) ed è importante la corretta comprensione della terminologia¹⁷;
- **responsabilità**, deve essere chiaro ed univoco cosa ci si aspetta da chi e occorre aver concordato con queste persone il fatto che si devono assumere la responsabilità delle attività che conducono;
- **modalità esecutive**, si tratta di spiegare in sommi capi come s'intende gestire il processo, facendo riferimento ai vari allegati che sono essenzialmente:
 - **istruzioni** (di lavoro o operative),
 - **moduli** (di raccolta dati o informazioni),
 - **flussogrammi** (delle attività e dei moduli);
- **prerequisiti necessari**, di frequente per svolgere correttamente (secondo standard) delle attività è necessario avere mezzi e competenze, tutto ciò deve essere detto per iscritto;
- **riferimenti normativi**, talvolta ci si può ispirare a delle norme, in tal caso vanno citate;
- **archiviazione**, dove e come devono essere riposti i moduli deve essere detto per iscritto, la condivisione delle informazioni è uno delle caratteristiche basilari di un Sistema per la Gestione della Qualità.

Le procedure, i moduli, i flussogrammi e tutti i documenti in genere devono dimostrare di appartenere al sistema Azienda, quindi:

- la codifica;
- l'intestazione;
- i caratteri;
- lo stile;

devono essere armonizzati, cioè simili e ispirati ad uno standard aziendale¹⁸.

¹³ Colui che ha responsabilità su tutta un'area aziendale.

¹⁴ Colui che ha la responsabilità del corretto svolgimento di un processo o di un'attività.

¹⁵ Che comprendono anche come compilare i moduli e dove archivarli.

¹⁶ Il prodotto/servizio privo di controlli (concetto differente da: scadente) ha un suo mercato, quindi negare ciò sarebbe antieconomico per l'Azienda.

¹⁷ Spesso nelle aziende il significato di alcuni termini (peraltro intenzionalmente riconosciuti) è alterato nella forma e nel contenuto, questo porta ad enormi fraintendimenti.

¹⁸ Il tentativo di personalizzare qualcosa che dovrebbe essere uno standard è sempre un brutto indice di adattabilità del dipendente al sistema azienda.

Creare, gestire e archiviare i moduli di registrazione

Un concetto è basilare in statistica: il campionamento deve essere:

- **affidabile**, cioè le stime devono avvicinarsi al valore reale;
- **economico**, i costi connessi al campionamento devono essere quelli minimi per assicurare il livello di affidabilità richiesti.

Si tratta quindi di minimizzare la funzione di costo tra numero di dati da rilevare e frequenza di campionamento perché ogni informazione ridondante è un'informazione inutile¹⁹.

Un esempio pratico su cui esiste un'ampia letteratura a riguardo è quello del **controllo in accettazione**, in cui il controllo di pochi esemplari è in grado di assicurare il livello qualitativo di interesse.

Verifiche che debbano avere una frequenza elevata, devono essere automatizzate.

Informazioni che devono essere reperibili velocemente, devono essere sotto forma digitale e condivise per via informatica.

Salvo non si tratti di qualcosa che implichi anche responsabilità civile o penale (quindi la presenza di una firma autografa), la carta può essere rimossa almeno come supporto che circola perché quella carta da sola genererebbe più sprechi di quanti intenderebbe eliminare. Nulla vieta a livello normativo di apporre le firme sul report finale e, a livello informatico, l'accesso tramite identificativo e chiave di riconoscimento valgono quanto una firma.

Abbreviazioni, classi di categorie predefinite, qualsiasi cosa porti a risparmio di tempo e immediata identificazione delle informazioni e più che ben accolta.

La responsabilità sulle attività che caratterizzano un processo

Partendo dal concetto che al Sistema per la Gestione della Qualità interessa più il perché le persone sbagliano del chi siano le persone che sbagliano è necessario sapere di chi sia la responsabilità di una certa attività e cosa ci si attenda da quella persona (attese esplicite ovviamente).

Questo perché, di fronte ad un'anomalia, è necessario **monitorare la persona durante lo svolgimento dell'attività in questione utilizzando l'approccio tipico di tempi e metodi**. Rimuovendo cioè gli ostacoli alla corretta esecuzione dell'attività e migliorando eventualmente i prerequisiti.

Al termine di questa fase di revisione caratterizzata dai cinque passi:

- annotare,
- esaminare,
- analizzare,
- decidere,
- misurare.

Segue quella in quattro passi del miglioramento continuo:

- pianificare,
- fare,
- verificare,
- agire.

Più quest'esercizio s'avvicina all'attività e più rapidamente si troverà la soluzione ai problemi riducendo gli sprechi.

Alla base ci deve essere un concetto senza del quale non si esce vivi dall'instaurare un Sistema per la Gestione della Qualità: la documentazione e la misurazione devono avvenire da parte della persona che ha responsabilità sull'attività che svolge e che deve rispondere in termini di dati di fatto al sistema Azienda, sia per quanto riguarda gli obiettivi da conseguire, sia per quello che riguarda i prerequisiti per conseguirli.

*DESCRIVI QUELLO CHE FAI, POI FAI QUELLO CHE HAI SCRITTO,
DIMOSTRA DI AVER FATTO QUELLO CHE HAI SCRITTO CHE FAI,
CERCA DI INDIVIDUARE LE INFORMAZIONI CRUCIALI DELLE ATTIVITÀ SVOLTE,
ESTRAILE E SINTETIZZA GRAFICAMENTE RISPETTO ALLO STANDARD ATTESO,
VERIFICA SE QUELLO CHE HAI FATTO SI PUÒ MIGLIORARE NEL METODO E/O NEI RISULTATI,
PENSA A COME RISRIVERE CIÒ CHE FAI PER DESCRIVERE COME LO FARAI D'ORA IN POI,
FAI QUELLO CHE HAI SCRITTO, DIMOSTRANDO CHE È UN MODO MIGLIORE DI FARE*

¹⁹ Se un dato non aggiunge informazioni rispetto a quelle già presente, la raccolta di questo dato è stata un'attività inutile, quindi uno spreco.

Il Responsabile dell'Assicurazione Qualità e il Sistema per la Gestione della Qualità

Nelle aziende in cui il certificato ISO 9000 e similari è solo un pezzo di carta da ottenere pagando profumatamente un ente certificatore il Responsabile Assicurazione Qualità è sostituito dal Signor Qualità.



In pratica un androide semi-umano che compila da bravo scribacchino tanta carta per:

- mistificare l'esistenza di un Sistema per la Gestione della Qualità,
- inventarsi indici e misurazioni,
- prefabbricare il Riesame della Direzione.

Benefici reali ne seguire questa strada, a mio avviso: NESSUNO. Nel senso che tanto varrebbe non avere un Sistema per la Gestione della Qualità, tanto un ente che sgancia il certificato se adeguatamente prezzolato lo si trova. Dopotutto sono molti i Sindaci che falsificano ad arte i bilanci delle aziende, proprio perché prezzolati dalle aziende stesse. Quindi, perché aggiungere costi a costi già esistenti? Se vogliamo essere dei malfattori, allora vediamo di esserlo fino in fondo e senza vergogna.

Consideriamo una seconda evenienza, che esista qualcuno che creda a tal punto nell'etica da sacrificarsi per gli altri al punto di morire dopo atroci torture di una morte tremenda. Chiaramente un pazzo!

Andiamo oltre, supponiamo che questo pazzo riesca a radunare altri pazzi come lui, che credono in questo modo di agire etico fino al punto di morire della medesima atroce morte. Impossibile!!!

Eppure storicamente è dimostrata l'esistenza di una persona così!?!



Padre, perdonali, perché non sanno quello che fanno

Ovviamente ad un Responsabile Assicurazione Qualità non si chiede di morire in croce, ma di portarla... sì e anche di avere un po' di compassione cristiana.

La questione piuttosto verte sul fatto che qualcuno vede il Responsabile Assicurazione Qualità come **un supereroe** che combatte da solo contro i "cattivi" di turno al grido di:

“aiutò, aiuto c’è una Non Conformità nella mia azienda!”



“non si preoccupi signore, adesso ci sono io!”

Solo che non si capisce bene chi siano di volta in volta i “cattivi” e i “buoni” di turno²⁰.

Oppure come **un folle dittatore** che instaura regimi autoritari fatti di “lacci e laccioli”... mi si consenta.

“Responsabile Assicurazione Qualità, tu sei la luce che ci conduce”



“collegi di terra, di cielo e di mare, è giunta l’ora di scrivere procedure irrevocabili!”

Il Responsabile Assicurazione Qualità non è né l’uno né l’altro ma **un formatore**, perché non è né l’autorità né l’autoritarismo che possono migliorare il sistema Azienda, ma l’autodisciplina di ognuno.

“non ci si deve irritare degli sbagli, come non ci si deve esaltare per i successi”



“rabbia non rende gli altri bravi, nessuno ha mai risolto problemi con rabbia”

É dimostrato, infatti che il vero dilemma non è la soluzione dei problemi, siamo tutti bravissimi di fronte alle emergenze. La questione piuttosto consiste nel riuscire a mantenere lo stato di concentrazione e attenzione che si ha durante le emergenze.

La questione verte nel fatto che è l’autodisciplina a creare l’ordine esteriore ed interiore in grado di rendere naturale spontaneità ciò che altrimenti sarebbe sforzo. Se si chiede alle persone dimettere per iscritto ciò che hanno in mente, sinora subito questo disordine interiore, che presto, però, diventa disordine esteriore.

In conclusione, il compito del Responsabile Assicurazione Qualità è pedagogico, di guida al mantenimento dei miglioramenti ottenuti e di sorveglianza in tutti i processi aziendali è necessaria²¹.

²⁰ In pratica il **Sistema per la Gestione della Qualità** non viene utilizzato a livello Azienda, ma come uno strumento per regolare alcune “pendenze” tra colleghi, degenerando così in un **Sistema per il Regolamento dei Conti** di faide che finiscono solo per ledere il sistema Azienda.

²¹ Spesso nei confronti dei Responsabili Assicurazione Qualità si sente la critica, abbastanza puerile: “vuol mettere il naso da per tutto”; ma questo è semplicemente il suo compito.

Norme, leggi, regole condivise

Ora, se l'obiettivo di un Sistema per la Gestione della Qualità è quello di combattere gli sprechi, è necessario attenersi alla norma partendo dal concetto che il fine ultimo di un'arte non è imparare la tecnica per essere un mestierante, ma raggiungere il fine senza che ci sia sforzo, cioè con naturale scioltezza.

Come chi comincia un'attività sportiva, la persona che s'avvicina alla Qualità trova faticoso adempiere a ciò che gli viene richiesto, ma se conosce il luogo dove vuole arrivare, allora l'esercizio rende il tragitto via, via sempre meno faticoso, perché la fatica = spreco.

Aldilà della normativa sulla Qualità, che chiede di:

- gestire i documenti ufficiali del sistema Azienda;
- registrare e catalogare i reclami provenienti da Cliente;
- registrare e catalogare le Non Conformità;
- verificare l'esito delle Azioni Correttive e delle Azioni Preventive;
- documentare le attività connesse al miglioramento continuo;

e della legge che chiede di documentare l'attuazione di:

- privacy;
- sicurezza negli ambienti di lavoro;

il resto deve essere attuato per migliorare le performance del sistema Azienda e non quelle di una singola area a scapito delle altre. Un esempio di questa deficienza è dimostrato dal conflitto tra:

- area commerciale, che insegue il fatturato e la personalizzazione;
- programmazione della produzione, che insegue l'abbattimento dei costi e la standardizzazione;
- ufficio acquisti, che cerca di spendere il meno possibile;
- ufficio tecnico, che chiede affidabilità nelle caratteristiche della materia prima e ottimizzazione dei tempi nell'industrializzazione del prodotto.

Appare quindi ovvio che tutto ciò non può essere attuato dai responsabili di funzione o di processo, ma debba essere armonizzato da una volontà superiore, la Direzione, che decide a livello strategico qual è il bene del sistema Azienda. Per fare ciò, la Direzione deve essere slegata da qualsiasi area funzionale, per poter definire nella maniera più oggettiva possibile strategie e piani annuali di miglioramento. Né ci deve essere confusione tra Direzione e responsabili operativi, cioè tra cultura del far fare e cultura del fare. Infine, da parte della Direzione ci deve essere il più assoluto rispetto della pianificazione delle attività da parte dei responsabili, cioè non deve assolutamente far pesare la propria autorità per portare la propria disorganizzazione nella programmazione delle attività dei vari responsabili. È provato, infatti, che nelle PMI la maggior parte dei problemi sono generati dal comportamento isterico e schizofrenico della proprietà che è presente in azienda non tanto come apportatori di capitale a rischio (azionisti o soci), ma Direzione e (cosa in assoluto peggiore) personale operativo²².

LE REGOLE

indubbiamente **SONO IMPORTANTI**,
per questo le regole valgono **PER TUTTI**,
esse valgono **ANCHE PER IL CAPO**,
perché le regole vanno **RISPETTATE DA TUTTI**,
ma vanno rispettate **SOPRATTUTTO DAL CAPO**.

Concludendo:

- rispettare gli altri;
- esplicitare lo scopo;
- definire le regole;
- fare in prima persona;
- condividere le attività;
- misurare i risultati.

Tutto questo, nella più assoluta semplicità e naturalezza delle cose²³, è il Sistema per la Gestione della Qualità, il resto, cioè i fallimenti in fatto di Qualità, dati e informazioni alla mano, conferma: *“riceviamo la pena che ci meritiamo per le nostre azioni”* [Luca 24,41] ovvero *“chi è causa del suo mal...”*

²² Si gloriano di riuscire a raggiungere i propri obiettivi, ma questo sempre a scapito di quelli altrui.

²³ Il cosiddetto *“buon senso”*.